

Prof. Tamara JOVANOV APASIEVA, PhD

Faculty of Economics,
University "Goce Delcev", Stip
+38975265707
tamara.jovanov@ugd.edu.mk

Assoc. prof. Zlatko BEZOVSKI, PhD

Faculty of Economics,
University "Goce Delcev", Stip
zlatko.bezovski@ugd.edu.mk

**AN INSIGHT INTO THE CONTENT OF THE MARKETING PLAN
AS A GUIDE FOR BUSINESS OPERATIONS**

Abstract

The paper analyzes the content of the marketing plan as a key tool in strategic business activity - marketing planning. Through the study of numerous literature, we elaborate on the content of this strategic document, in order to demonstrate its usefulness and the need for its use in the work of business entities. It is understood that this usually starts from a strategic intent (vision, mission and goals), on the basis of which the general directions of movement (basic strategy strategy - target markets and marketing mix) are proposed, and then these guidelines are translated into detailed formulation. resource-based activities, with control over their execution. The analysis shows that the majority of companies (around 80%) that plan their operations show high satisfaction with the results of its implementation. The content of the marketing plan is analyzed through four key phases and the elements that comprise it: analysis, planning, implementation and budget, control and audit, including introduction (summary) and appendices to the plan. The content of the marketing plan can also be used to create a marketing plan for online and e-business. The phases are the same and the

online business can follow them in achieving the goals. The paper calls for the implementation of marketing planning that is tailored to the degree of development, that is, commensurate with the size of the company and the diversification of operations, emphasizing the importance of understanding marketing planning as a process that requires an entrepreneurial approach to business (anticipating and adapting to change), and not as a bureaucratic process that fosters rigidity and inflexibility. In fact, the content of the plan allows it to be applied in the spirit of the company itself, which means that the planning process itself will be simplified into a small and non-diversified company, but adhering to the given form, as its positive effects are the same for all organizations, regardless of the size. The significance of this paper stems from the detailed elaboration of the content of the marketing plan, which enables the particular business community to have a clear insight and opportunity for the application of this strategic document to the business operations.

Keywords: marketing, marketing plan, content, implementation

Проф. д-р Тамара ЈОВАНОВ АПАСИЕВА

Економски факултет,

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

+38975265707

tamara.jovanov@ugd.edu.mk

Доц. д-р Златко БЕЖОВСКИ

Економски факултет,

Универзитет „Гоце Делчев“ – Штип

zlatko.bezovski@ugd.edu.mk

УВИД ВО СОДРЖИНАТА НА МАРКЕТИНГ ПЛАНОТ КАКО ВОДИЧ ЗА ДЕЛОВНО РАБОТЕЊЕ

Апстракт

Во трудот се анализира содржината на маркетинг планот, како клучна алатка во рамките на стратешката деловна активност - маркетинг планирање. Преку проучување на бројна литература ја разработуваме содржината на овој стратешки документ, со цел да се покаже неговата корисност и потребата од негова употреба во рамки на работењето на деловните субјекти. Воочено е дека тоа вообичаено поаѓа од стратемиска намера (визија, мисија и цели), врз основа на која се предлагаат генералните насоки на движење (стратегија за основните елементи – таргет пазари и маркетинг микс), за потоа тие насоки да се преточат во детално формулирани активности врз основа на ресурсите, со контрола на нивното извршување. Анализата покажува дека најголемиот дел од компаниите (околу 80%) кои го планираат своето работење покажуваат високо задоволство од резултатите на неговата примена. Содржината на маркетинг планот е анализирана преку четири клучни фази и елементите кои ги сочинуваат: анализа, планирање, имплементација и буџет, контрола и ревизија, вклучително вовед (резиме) и прилози кон планот. Содржината на маркетинг планот може да се искористи и за создавање на маркетинг план за онлајн и е-бизнис. Фазите

се исти и онлајн бизнисите можат да ги следат при постигнување на целите. Трудот повикува на имплементација на маркетинг планирање кое е прилагодено на степенот на развој, односно соодветствува на големината на компанијата и диверзифицираноста на работењето, со нагласување на значењето маркетинг планирањето да се разбере како процес кој бара претприемнички приод кон работењето (предвидување и прилагодување кон промените), а не како бирократски процес кој поттикнува ригидност и нефлексибилност. Всушност, дадената содржина на планот дозволува нејзина примена во духот на самата компанија, што значи дека самиот процес на планирање ќе биде поедноставен во мала и недиверзифицирана компанија, но со придржување до дадената форма, бидејќи нејзините позитивни ефекти се подеднакви за сите организации, без оглед на големината. Значењето на овој труд произлегува од деталното разработување на содржината на маркетинг планот, со што се овозможува особено бизнис заедницата, да има јасен увид и можност за примената на овој стратешки документ во работењето на деловните субјекти.

Клучни зборови: маркетинг, маркетинг план, содржина, имплементација

Вовед

Маркетинг планирањето го зема предвид вкупниот потенцијал на бизнисот и директно ги поврзува поставените цели со потребните ресурси и активности за нивно остварување. Тоа вообичаено поаѓа од стратегиска намера (визија, мисија и цели), врз основа на која се предлагаат генералните насоки на движење (стратегија за основните елементи – таргет пазари и маркетинг микс), за потоа тие насоки да се преточат во детално формулирани активности врз основа на ресурсите, со контрола на нивното извршување.

Одредени автори (Masner, 1988; McDonald, 1989) посочуваат дека финален производ на процесот на планирање треба да биде и пишан план кој ќе се користи како почетна точка во работењето. Во таа насока, маркетинг планирањето претставува „пишана изјава за маркетинг целите на компанијата, вклучително и изјава за производите, очекуваната продажба, пазарните уделени и профитот, промотивни и рекламни стратегии, политика на цена, дистрибутивни канали итн., со прецизна спецификација на временските рамки, индивидуални одговорности и др.“ (Masner, 1988, цитирано во South West Arts Marketing, 2002, p.7). Маркетинг планот концептуално е многу едноставен и вклучува низа на логични последователни чекори – анализа на ситуацијата, поставување на основни претпоставки, дефинирање на цели, одлучување за начинот на постигнување на целите, проценка на трошоците и распоред за имплементација на активностите (McDonald, 1992).

Сите дефиниции кои подразбираат одреден сет на чекори, односно го дефинираат маркетинг планирањето како систематизиран процес, всушност го објаснуваат маркетинг планирањето како формален процес, со одредена структура со логичен тек. Без оглед на прифатената дефиниција, планирањето на сите аспекти од деловното работење овозможува креирање на јасна слика за самиот бизнис и неговите можности и треба да претставува основно обележје на компанија

која очекува успех на пазарот (Hulbert et al, 1980).

1. Содржина и фази на маркетинг планот

Генерално може да се каже дека планирањето за компанијата треба да обезбеди: опис на визија, мисија, основни вредности; приоритизирање и избор на цели кои ги задоволуваат очекувањата на различните групи на стеикхолдери; препознавање на пазарни можности и истражување на целни пазари; анализа на предности и слабостите на компанијата во контекст на можностите и ограничувањата од опкружувањето и конкурентите; идентификување и оценка на алтернативни стратегиски насоки и развој на модел на маркетинг микс кој значително ќе се разликува од конкурентскиот; подготовка на програми, политики и планови за имплементација на стратегијата; алокација на ресурси по клучни способности; одговор на промените во опкружувањето; следење и оценка на извршувањето.

Во тој контекст, фазите и основните чекори во процесот на маркетинг планирање се поставени по следниов редослед (McDonald, 2006):

1. Поставување на цели → Визија ↔ Мисија ↔ Цели на ниво на претпријатие;
2. Анализа на ситуацијата → Маркетинг ревизија (Анализа на надворешно и внатрешно опкружување) ↔ SWOT анализа ↔ Претпоставки за промени под влијание на планот;
3. Формулирање на стратегијата → Маркетинг цели и стратегиски насоки ↔ Проценка на очекуваните резултати ↔ Идентификување на алтернативни стратегии и маркетинг микс;
4. Алокација на ресурси и мониторинг → Буџет ↔ Детална програма за имплементација

за 1 год. ↔ Мерење и оценување ↔ Маркетинг ревизија.

Сепак, од причина што ниту визијата и мисијата на пазарно ориентирано претпријатие не може да се постават без претходна анализа на ситуацијата, дополнително во литературата како фази во процесот на маркетинг планирање се наведуваат (Blythe и Megicks, 2010):

1. *Анализа*: проценка на тековната состојба во која претпријатието се наоѓа, како и трендовите во индустријата и на пазарот, односно давање одговор на прашањата: Каде сме? и Каде треба да одиме?;

2. *Планирање*: одлучување за она што треба да се направи за да се остварат поставените цели, односно проценка и избор на стратегија/и и тактики;

3. *Буџет и имплементација*: распределба на активностите по личности кои ќе ги извршуваат, одредување на рокови за извршување, избор на соодветни процеси, одредување на буџетот за поддршка на активностите;

4. *Контрола и ревизија*: следење на извршувањето на активностите и нивниот успех во пресретнување на поставените цели, со основна намера за корекција на активностите во случај на променети околности или неуспех во остварувањето на целите.

Врз основа на посочените фази на процесот на маркетинг планирање, се предлага модел за содржина на маркетинг планот како финален аутпут на процесот на маркетинг планирање (таб.1).

Табела 1.

Модел за содржина на маркетинг планот според фазите на процесот на маркетинг планирање

Фази/Елементи на содржина
1. Кратка содржина – резиме (Вовед)
Прва фаза - Анализа (маркетинг ревизија)
2. Анализа на надворешното окружување
2.1. Анализа на бизнис окружувањето/индустријата ¹
2.2. Анализа на пазарот
2.2.1. Вкупен пазар, големина, раст, трендови (вредносно и количински);
2.2.2. Карактеристики на пазарот ²
2.2.3. Анализа на потрошувачи ³
2.3. Анализа на конкуренција ⁴
3. Анализа на внатрешното окружување
3.1. Анализа на тековната состојба ⁵
3.2. Анализа на клучни предности и слабости (SWOT анализа)

¹ Подразбира анализа на политички и правни, економски, социјални, технолошки, културолошки фактори.

² Вклучува анализа на идни трендови, постојни производи, цени, физичка дистрибуција, канали, потрошувачи, комуникација и медиуми, индустриски практики.

³ Испитување на преференции, навики при купување, лојалност и сл.

⁴ Опфаќа клучни конкуренти, големина на конкурентите, пазарен удел, пазарна позиција и имиџ, производствен капацитет и портфолио, политики на дистрибуција, цени, начин на комуникација со потрошувачите, степен на интеграција, степен на диверзификација, кадар, профитабилност.

⁵ Предмет на анализата се: продажба – вкупна, по географски локации, по производи, по потрошувачи; пазарен удел; профитни маржи; трошоци; расположливи информации; маркетинг микс; расположливи ресурси и капацитети.

<p>Втора фаза – Планирање</p> <p>4. Поставување на маркетинг цели</p> <p>5. Маркетинг стратегија</p> <p>5.1. Стратегија за конкурентност</p> <p>5.2. Стратегија за сегментација и избор на таргет пазар;</p> <p>5.3. Стратегија за позиционирање;</p> <p>5.4. Развој на програма за маркетинг миксот</p>
<p>Трета фаза –Имплементација и буџет</p> <p>6. Имплементација и буџет</p> <p>6.1 Временски рок на активностите</p> <p>6.2 Одговорности по луѓе</p> <p>6.3 Креирање на буџет за активностите</p>
<p>Четврта фаза – Контрола и ревизија</p> <p>7. Конторла и ревизија</p> <p>7.1. Контролни механизми</p> <p>7.2. Корективна акција</p>
<p>8. Прилози</p> <p>8.1 Клучни претпоставки од планирањето</p> <p>8.2 Проектирани финансиски и нефинасиски проценки</p>

Моделот е конструиран на база на претходно наведените фази, но е дополнет со елементи кои ги инкорпорира содржината на пишаниот маркетинг план и соодветни маркетиншки алатки кои го олеснуваат процесот, врз основа на мислењето на авторите за нивното значење и можност за примена од страна на компаниите, без оглед на нивната големина.

Како што може да се види од табелата, на почетокот на пишаниот план се поставува резимето, кое се пишува на крај, по завршување и пишување на сите останати елементи на планот. Тоа треба да ги содржи клучните точки, за да им помогне на заинтересираните страни да се запознаат со планот без да го читаат целосно, а сите информации за поткрепа на резимето треба да се стават во прилог на крајот на планот. Вообичаено ги вклучува извештајот за мисијата, клучните конкурентски предности, проекциите за продажбата и профитот, финансиските потреби и сл.

Во предложениот модел се поаѓа од претпоставката дека постојните компании на пазарот веќе имаат поставено мисија на работењето и одредени цели, па затоа како прв дел/фаза од содржината на планот се позиционира анализата, а не се поаѓа од изјавата за мисија и целите. Всушност, и во случај на ново претпријатие, се предлага поставувањето на мисијата и целите, односно стратегиската намера да се изврши по прелиминарно истражување на пазарот и преглед на ситуацијата, за да може таквата мисија да биде успешна, а целите реални и остварливи. Со анализата ќе се изврши проценка на позицијата во која се наоѓа компанијата и ќе се увидат идните можни насоки на движење, и од надворешен и од внатрешен аспект. Маркетинг ревизијата ќе утврди дали постои јаз во работењето на компанијата од аспект на поставената стратегиска намера, целите, типот на организацијата и менаџмент-тимот, расположливите ресурси, маркетинг активностите итн. Расположливи алатки за

оваа анализа се: SWOT, PESTEL, Porter-ов модел на 5 сили итн.

Фазата на планирање за содржината на планот значи поставување на мисија, цели, избор на конкурентска стратегија, сегментирање, таргетирање и позиционирање, стратешки насоки и маркетинг микс. Целите треба да се постават по SMART моделот (специфични/прецизни, мерливи, достигливи, реални, временски одредени). Сегментирањето на основ на географски, демографски и психиграфски фактори, помага во диференцирање на организацијата и во избор на таргет пазар. Со изборот на примерен таргет пазар, способностите на компанијата се ставаат во корелација со потрошувачките барања, а потоа се бира соодветната позиција во потрошувачките перцепции. Стратегиската насока треба да покаже каде компанијата сака да стигне и како ќе ја достигне таа идна позиција – кои потрошувачи ќе ги опслужува и со која понуда. Тактичкиот план значи развој на микс од маркетинг активности (4П/7П) со цел компанијата да се приближи кон посакуваните сегменти (производ – тип, големина, пакување, име, вкус, квалитет; цена – избор на метод, стратегија за влез на пазарот, услови на плаќање, попусти; дистрибуција – тип и метод; промоција – промотивен микс, медиуми). Овој план ја создава диференцијацијата од конкурентите и ги обезбедува сите во тимот со јасни инструкции за нивните задолженија по активности, односно генералните стратешки насоки се делат во специфични под-цели, поддржани со детални активности. Зависно од организацијата, овој план може да се јави како план по функции (план за рекламирање, за продажна промоција); план за производство со вкalkулирани трошоци за продажба (во претпријатие со фокус на производите); план по региони; план по потрошувачи (во случај да има мал број на големи потрошувачи); план за маркетинг микс и др. Алатки кои можат да го олеснат овој процес на креирање на стратегија се: конкурентските стратегии на Porter, BCG матрица, матрицата на производ/пазар (Ansoff's Matrix), животен циклус на производите и др.

Со формулирањето на тактичкиот план се преоѓа кон последните детали за негова имплементација – што да се направи, кога и колку често, од кого и на кој начин, односно подразбира одредување на временски рокови

и распределба на одговорности на вклучените луѓе во негово изведување. Притоа, може да се користи организациона шема (маркетинг календар), односно табела која директно ќе ги поврзе активностите со клучните луѓе и времето потребно за нивно завршување.

Исто така, се создава и можност за одредување на буџетот за поддршка на предвидените активности. Овде се земаат предвид финансиските и паричните текови, изразени како очекувани приходи од продажба, трошоци, кредити и финансиска контрола, односно при планирање на буџетот за активностите треба да се креира:

1. *Проектиран Биланс на успех, односно извештај за профит и трошоци од 12 месеци:* ги вклучува предвидувањата на продажбата по месеци за првата година од работењето (вредносно и количински) (Small Business Development Corporation, 2012a) и предвидувања за трошоците (Small Business Development Corporation, 2012b) – оперативни трошоци, трошоци на продажба, а во случај на ново претпријатие и трошоци за основање (Small Business Development Corporation, 2012в);

2. *Проектиран извештај за готовински текови за 12 месеци* (Small Business Development Corporation, 2012г);

3. *Биланс на состојба и*

4. *Анализа на преломна точка* (Small Business Development Corporation, 2012д).

Врз основа на овие извештаи и пресметки, може да се врши т.н. рачно-анализа која ги покажува перформансите на компанијата, а вклучува: бруто профит (вкупни приходи – трошоци за материјали); нето профит (вкупни приходи – вкупни трошоци); стапка на бруто профит (бруто профит/приходи од продажба) која во споредба со претходна година покажува колку ефикасно се користат сировините за производство; стапка на нето профит (нето профит/приходи од продажба) која во споредба со претходна година покажува колку добро компанијата ја трансформира продажбата во профит или колку ефикасно компанијата ги користи опремата, просторот, луѓето (Small Business

Development Corporation, 2012г); стапка на ликвидност (тековни средства/тековни обврски) која покажува дали претпријатието е солвентно и може да си ги покрие краткорочните обврски со тековните средства; стапка на поврат на капиталот - (нето профит/капиталот)*100; стапка на поврат на инвестицијата - (добивка од инвестицијата - трошоците на инвестицијата)/трошоците на инвестицијата или (нето профит/инвестицијата)*100 итн.

Во случај кога претпријатието сака да го ограничи креирањето на буџетот на маркетинг планот исклучиво на маркетинг трошоците, тогаш предвид треба да ги земе сите типични маркетинг трошоци кои активностите од тактичкиот план ги предвидуваат, како на пример: плати за маркетинг менџерите и асистентите, провизии на рекламни агенции, канцелариски простор и опрема, трошоци за патување, трошоци за маркетинг комуникации (лична продажба, продажна промоција, дизајн и принтање на промотивен материјал – брошури, развој и одржување на веб-страница, економска пропаганда – плаќање на медиумите за рекламирање, изработка на материјал за надворешно рекламирање, материјал за рекламирање во продавница, трошоци за односи со јавноста, директен маркетинг, организирање на настани и др.), трошоци за истражување на пазарот, трошоци по канали на дистрибуција, трошоци за привлекување и задржување на потрошувачите, и др. директни и индиректни маркетинг трошоци (Brandeo, 2011). Често пати се случува менаџерите маркетинг буџетот да го одредуваат на годишна основа како процент од приходи од продажба, а потоа тие средства да ги алоцираат по предвидените активности. Сепак овој приод е многу ограничен, бидејќи не ги зема предвид останатите фактори на влијание, како типот на индустријата, позицијата на претпријатието на пазарот, конкуренцијата, пазарните трендови и др. Во случај на користење на овој приод, претпријатието сумата треба да ја прилагоди на претходно споменатите фактори на влијание.

По почетокот на имплементацијата, потребно е да се почне и со процесот на контрола на извршувањето и ефикасноста на планот. Контролата вклучува набљудување и оценка на резултатите според однапред утврдени стандардизирани мерки, што треба да резултира во евентуална корективна акција.

Всушност, контролата поаѓа од поставените цели кои кажуваат каде претпријатието сака да стигне, потоа поставува стандарди за мерење на перформансите, ги споредува резултатите со стандардите и води кон корекција и измени во тактиките. Како стандарди за мерење и евалуација на резултатите можат да се земат разни показатели, како на пример: следење на промените во пазарниот удел (анализа на продажбата – вкупна продажба, по број на потрошувачи, по производи, по сегмент, по регион...), остварување на финансиските цели (рацио анализа – профит и маржи, стапки на ликвидност, извештај за готовински тек и др.), контрола на квалитетот и прифатеност на цените преку истражување на пазарот (следење на задоволството и намерите за повторно купување на потрошувачите, испитување на свесноста и запознаеноста на потрошувачите и имиџот на компанијата преку анкетни прашалници), исполнување и пресретнување на предвидениот буџет, поддршка од дистрибутерите, реакција на конкурентите на планот итн.

На крај, во планот се поместуваат прилози, кои ги вклучуваат деталните проектирани проценки за финансите (проектиран Биланс на успех, извештај за готовински текови, Биланс на состојба), како и клучните претпоставки од планирањето во однос на можно заострување на ценовната конкуренција која ќе води до одреден процентуален пад на цените на ниво на индустријата, претпоставки за периодот на лансирање на нови производи од страна на конкурентите и др. Претпоставките не треба да се многубројни, туку треба да се фокусираат на најзначајните можни промени како резултат на имплементацијата на планот на претпријатието.

Мора да се напомене дека планот кај различни претпријатија може да се разликува од аспект на неговите детали, т.е. степенот на формализираност (висока, средна или ниска), но се препорачува претпријатијата да се придржуваат кон предложената содржина и елементи при негово создавање, бидејќи таа креира солидна база за остварување на целите.

Степенот на формализираноста на планирањето расте со порастот на големината на компанијата и зголемувањето на бројот на различни операции во неа. Сепак, тоа не значи намалена потреба од примена на ефективен процес на маркетинг планирање во помалите

компаниј, туку повикува на имплементација на маркетинг планирање кое е прилагодено на степенот на развој, односно соодветствува на големината на компанијата и диверзифицираноста на работењето, со нагласување на значењето маркетинг планирањето да се разбере како процес кој бара претприемнички приод кон работењето (предвидување и прилагодување кон промените), а не како бирократски процес кој поттикнува ригидност и нефлексибилност. Всушност, дадената содржина на планот дозволува нејзина примена во духот на самата компанија, што значи дека самиот процес на планирање ќе биде поедноставен во мала и недиверзифицирана компанија, но со придржување до дадената форма, бидејќи нејзините позитивни ефекти се подеднакви за сите организации, без оглед на големината (McDonald, 2006).

2. Проверка на маркетинг планот

Истражувањата, организацискиот успех, независно од големината, секторот, пазарните услови итн., го врзуваат директно за стратегиско работење кое ги поседува следниве квалитети (Smith, 2003): 1. Сегментирање на пазарот на внатрешно хомогени групи; 2. Одредување на специфични пропозиции за секој таргет сегмент; 3. Уникатна стратегија; 4. Искористување на предностите и намалување на слабостите на организацијата; 5. Креирање на внатрешен и надворешен синергетски ефект; 6. Обезбедување на тактички насоки; 7. Подреденост на поставените цели; 8. Подреденост на пазарните трендови; 9. Соодветна алокација на ресурси; 10. Јасна конкурентска основа. Сите овие елементи се поврзани со стратегиското маркетинг планирање и дополнително го истакнуваат неговото значење. Поради тоа, дадена е и листа на прашања врз основа на кои претпријатието може да го провери изработениот план (Allen, 2009):

1. Дали краткиот преглед го задржува вниманието на читателот и ги истакнува клучните точки?

2. Дали анализата на ситуацијата - индустријата и пазарот и организацијата поддржува прифаќање и потреба за бизнис

концептот на пазарот, длабински ги дефинира потенцијалните потрошувачи?

3. Дали планот дава целосна слика за бизнисот и го убедува читателот дека тимот е способен да го имплементира бизнис концептот успешно, дека постои ефективна инфраструктура за олеснување на операциите и исполнување на целите на претпријатието?

4. Дали јасно презентира детали за статусот на производите, временската рамка за производство и интелектуалната сопственост која ќе се стекне?

5. Дали докажува дека производот/услугата може да биде произведен и дистрибуиран ефикасно и ефективно?

6. Дали демонстрира како компанијата ќе креира свесност кај потрошувачите на целиот пазар и ќе ја испорача вредноста до потрошувачите?

7. Дали го убедува читателот дека бизнис моделот ќе обезбеди супериорен поврат на инвестицијата и доволно парични текови за исплата на заемите?

8. Дали докажува дека компанијата има потенцијал за долгорочен раст?

9. Дали планот со понудената алтернативна и излезна стратегија го убедува читателот дека ризикот поврзан со бизнисот може да биде контролиран?

10. Независно од бројните примери кои го потврдуваат значењето на маркетинг планирањето, овој труд не тврди дека работењето и опстанокот на една компанија се невозможни во отсуство на маркетинг планирање, но докажува дека маркетинг планирањето во компаниите кои се стремат кон пазарна ориентација и работат во високо конкурентно окружување е во позитивна врска со и во голема мера го одредува успехот на бизнис преформансите, т.е. профитабилноста, без оглед на нивната големина.

Заклучок

За да можат компаниите да ги користат придобивките од маркетинг планот, потребно

е да ја следат прифатената форма, односно содржина. Впрочем, планирањето треба да се одвива по логичен тек од неколку фази: прва фаза - анализа (маркетинг ревизија), втора фаза — планирање, трета фаза — имплементација и буџет, четврта фаза — контрола и ревизија. Ваквата содржина на планот ќе обезбеди опфаќање на сите клучни фактори на влијание, како во рамки на компанијата, така и надвор од неа, со што ќе ги намали ризиците од работењето и ќе придонесе кон искористување на пазарните можности и остварување на успех во работењето. Покрај содржината на планот, важно е да се води и контрола и проверка на истиот. За таа намена се формирани сет од прашања кои треба да бидат одговорени, за да

се биде сигурен дека планот ги исполнува потребните критериуми и да се намали веројатноста од грешка во планирањето. Истражувањата покажуваат дека компаниите сè уште не го користат во доволна мера маркетинг планот и дека почесто работат на основ на интуиција или претходно искуство. Ваквиот начин на махиално настапување на пазарот треба да биде заменето со стартешки насочен и планиран настап, за да може да се очекува реално зголемување на конкурентската предност на компаниите и опстанок и развој на долг рок. Препораките се во насока на проучување и примена на маркетинг планот како задолжителна стратешка алатка од страна на компаниите и организациите.

Користена литература

1. Allen, K. R.: *Launching New Ventures: An Entrepreneurial Approach* (5th ed.): Houghton Mifflin Company. 2009: p.225. cited in: Pride, W. M., Hughes, R. J., & Kapoor, J. R.: *Foundations of Business*. (2 Ed): South – Western, a part of Cengage Learning, 2011
2. Armstrong, J.S.: The Value of Formal Planning for Strategic Decisions. *Strategic Management Journal*, Vol. 3, No.3, 1982: pp. 197-211. cited in: Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E.: Evidence on formal strategic planning and company performance. *Management Decision*, Vol. 44 No. 1, Emerald Group Publishing Limited, 2006
3. Bain & Company guide: *Strategic Planning*, 2010
4. Blythe, J., & Megicks, P.: *Marketing planning: strategy, environment and context*: Financial Times Prentice Hall, 2010
5. Brandeo: *2012 Marketing Calendar Template*, 2011.
6. Brandeo: *Free 2012 Marketing Budget Template from Brandeo*, 2011
7. Buckley, P. J., Pass, C. L., & Prescott, K.: Measures of international competitiveness: a critical survey: *Journal of Marketing Management*, Vol. 4, 1988: pp.175-200
8. Farhangmehr, M.: *Assisting Small Firms in Becoming More Competitive - Contribution of Strategic Marketing Planning*: University of Minho, Braga, Portugal, 2004: p.3
9. Hulbert, J. M., Brandt, W. K., & Richers, R.: Marketing planning in the multinational subsidiary: practices and problems. *Journal of Marketing*, Vol. 44, No.3, 1980: pp.7-8
10. Kraus, S., & Kauranen, I.: Strategic Management and Entrepreneurship: Friends or Foes?: *International Journal of Business Science and Applied Management*, Vol. 4, Issue 1, 2009: pp.37-50
11. Kuratko, D. F., & Hodgetts, R. M.: *Entrepreneurship: a contemporary approach* (5th ed.): Harcourt College Publishers, Fort Worth, 2001: p.468
12. Langley, A.: The Roles of Formal Strategic Planning on Common Stock Returns: *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 1988: pp. 5-20. cited in: Chae, M. S., & Hill, J. S.: Determinants and benefits of global strategic marketing planning formality: *International Marketing Review*, 17(6), 2000: pp. 538-563
13. Lindsay, W.M. & Rue, L.W.: Impact of the Business Environment on the Long Range Planning Process: A Contingency View: *Academy of Management Journal*, Vol. 23, 1980: pp. 385-404. cited in Falshaw, J. R., Glaister, K. W., & Tatoglu, E.: Evidence on formal strategic planning and company performance: *Management Decision*, Vol.

- 44 No. 1, Emerald Group Publishing Limited, 2006: p.23.
14. Masner, 1988. cited in: South West Arts Marketing: *Strategic Marketing Planning*: South West Arts and Bristol City Council, UK, 2002: p.7.
 15. Mazzarol, T.: Do formal business plans really matter? An exploratory study of small business owners in Australia: *Small Enterprise Research*, Vol. 9, No. 1, 2001: p.32.
 16. McDonald, M. H.: International Marketing Planning: *European Journal of Marketing*, Vol. 16, No. 2, 1982: pp. 3-32. cited in: Farhangmehr, M.: *Assisting Small Firms in Becoming More Competitive - Contribution of Strategic Marketing Planning*: University of Minho, Braga, Portugal, 2004
 17. McDonald, M. H.: *Ten Barriers to Marketing Planning*: Cranfield School of Management, Working paper, 1989: p.2 .
 18. McDonald, M. H.: Ten Barriers to Marketing Planning: *Journal of Business & Industrial Marketing*, Vol. 7, Issue. 1, 1992: pp.5 – 18
 19. McDonald, M. H.: Strategic marketing Planning: Theory and Practice: *The Marketing Review*, Vol.6, Westburn Publishers Ltd., 2006
 20. Mintzberg, H.: The Design School: Reconsidering the Basic Premises of Strategic Management: *Strategic Management Journal*, Vol.11, Issue 3, 1990: pp.171-195
 21. Mintzberg, H., & Lampel, J.: Reflecting on the Strategy Process: *MIT Sloan Management Review*, Vol.40, No.3, 1999: pp.21-30
 22. Naidish, N.L.: Are You Planning in the Dark?: *Manufacturing Engineering*, Vol. 101 No. 1, 1988: pp. 58-63
 23. Olson, P. D., & Bokor, D. W.: Strategy Process-Content Interaction: Effects on Growth Performance in Small, Start-Up Firms: *Journal of Small Business Management*, Vol. 33, No.1, 1995: pp. 34-44. cited in: von Gelderen, M., Frese, M., & Thurik, R.: Strategies, Uncertainty and Performance: *Small Business Economics*, Vol.15, Issue 3, 2000: p.166
 24. Orpen, C.: Strategic Planning, Scanning Activities and the Financial Performance of Small Firms: *Journal of Strategic Change*, Vol.3, Issue.1, 1994: pp.45–55. cited in: Mc Cartan-Quinn, D., & Carson, D.: Issues with Impact upon Marketing in the Small Firm: *Small Business Economics*, Vol.21, Issue 2, 2003: p.203.
 25. Paley, N.: *The Marketing Strategy Desktop Guide* (2nd ed.): Thorogood Publishing, UK, 1994: p.17
 26. Pelz, W. *Strategisches und Operatives Marketing: Ein Leitfadens zur Erstellung eines professionellen Marketing – Plans*: Books on Demand GmbH, Nordestedt, Deutschland, 2004: p. VIII
 27. Small Business Development Corporation: *Expences Forecast*, 2012
 28. Small Business Development Corporation: *Cash Flow Forecas*, 2012a
 29. Small Business Development Corporation: *Cost of Goods Sold Forecast*, 2012b
 30. Small Business Development Corporation. *Establishment Costs*, 2012c
 31. Small Business Development Corporation. *Sales Forcast*, 2012d
 32. Small Business Development Corporation. *Profit Margin Ratio's and Break Even Analysis*, 2012e
 33. Smith, B.: Success and Failure in Marketing Strategy Making: Results of an Empirical Study Across Medical Markets: *International Journal of Medical Marketing*, Vol. 3, No.4, Henry Stewart Publications, 2003: pp. 293–310
 34. Wilson, H., & McDonald, M.: *Marketing Plans: How to Prepare Them, How to Use Them* (7th ed.) John Wiley & Sons, 2011